



Rafał Kusa

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
rkusa@zarz.agh.edu.pl

WYKORZYSTANIE FRANCZYZY W DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI NIEKOMERCYJNYCH

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono zakres wykorzystania modelu współpracy i rozwoju opartego na franczyzie w działalności organizacji niekomercyjnych. Przedstawiono możliwości wykorzystania franczyzy w celu zwiększenia skali działalności podmiotów niekomercyjnych, w tym przedsiębiorstw społecznych, poprzez replikowanie sprawdzonych wzorców działania. Omówiono działalność gospodarczą organizacji niekomercyjnych opartą na franczyzie, która podejmowana jest w celu samodzielnego wypracowania środków niezbędnych do realizacji celów społecznych. Zaprezentowano możliwości wykorzystania działalności gospodarczej mającej za podstawę franczyzę do bezpośredniej realizacji celów społecznych, np. poprzez tworzenie miejsc pracy dla osób wspieranych przez organizacje niekomercyjne, w tym przedsiębiorstwa społeczne wstępujące w roli franczyzobiorcy. Przedstawiono także nowy sposób wykorzystania franczyzy do realizacji celów organizacji społecznych, polegający na udostępnianiu beneficjentom dostosowanej do ich potrzeb i możliwości koncepcji biznesowej.

Słowa kluczowe: organizacje niekomercyjne, przedsiębiorstwo społeczne, franczyza społeczna.

Wprowadzenie

Społeczeństwa doświadczają problemów, których rozwiązanie wymaga zaangażowania nie tylko instytucji publicznych, ale także obywateli zrzeszonych w organizacjach społecznych¹. Działalność tych organizacji stanowi istotny ele-

¹ W rozważaniach dotyczących organizacji społecznych spotkamy także inne ich określenia, które w dalszej części opracowania będą stosowane zamiennie: organizacje pozarządowe, organi-

ment gospodarki narodowej: w Polsce sektor organizacji społecznych generuje 1,6% PKB [Podstawowe dane..., 2013, s. 8], a w Stanach Zjednoczonych aż 5,6% PKB [Roeger i in., 2013]. Efektywność wykorzystania środków będących w dyspozycji organizacji niekomercyjnych jest kwestią istotną w wymiarze społecznym, ale także w wymiarze makroekonomicznym. Tymczasem czas, pieniądze i kreatywność zużywane są niekiedy na tworzenie rozwiązań, które zostały już wprowadzone, a równocześnie programy, które dowiodły swojej skuteczności, nie są w pełni rozwijane [Bradach, 2003]. Jednym ze sposobów ograniczania nieefektywnych działań oraz upowszechniania efektywnych inicjatyw i programów jest współpraca w obrębie sektora organizacji społecznych.

Współpraca jest powszechnym zjawiskiem w sektorze organizacji niekomercyjnych. Ponad połowa organizacji społecznych działających w Polsce deklaruje współpracę z innymi podmiotami trzeciego sektora [Kapitał społeczny..., 2013, s. 3]. Mimo że organizacje te również rywalizują między sobą (np. o darczyńców, sponsorów, wolontariuszy), to nasilenie konkurencji jest znacznie niższe niż w sektorze komercyjnym. Świadomość zapotrzebowania na oferowane przez siebie programy i poczucie misji, która jest poprzez nie realizowana sprawiają, że chętnie one ze sobą współpracują, wspólnie rozwiązując dostrzeżone problemy społeczne. Wśród form współpracy wymienić można: dzielenie się doświadczeniami i upowszechnianie dobrych praktyk, koalicje (wspólne ustalenia dotyczące podzielanego celu), formalne porozumienia (dwustronne zobowiązania dotyczące realizacji celu, ale bez integrowania struktur), *joint ventures* (rozumiane jako powołanie wspólnie nowej organizacji, zarządzanej następnie przez organizacje partnerskie), czy wspólne świadczenie usług (głównie w celu obniżenia kosztów i zwiększenia korzyści skali). Oprócz wymienionych form współpracy, w sektorze organizacji niekomercyjnych dochodzi także do fuzji i przejęć, prowadzących do trwałego połączenia organizacji dla realizacji wspólnych celów [Smith-Milway i in., 2014, s. 53]. Jedną z form współpracy pomiędzy organizacjami społecznymi jest także franczyza.

Wykorzystanie franczyzy w sektorze niekomercyjnym jest przedmiotem badań już od lat 80. XX w. Początkowo zjawisko to odnosiło się do relacji w dużych organizacjach społecznych pomiędzy ich głównym oddziałem a oddziałami lokalnymi. Wkrótce zauważono również, że podmioty społeczne wykorzystują gotowe koncepcje biznesowe do prowadzenia działalności gospodarczej w celu zdobycia środków niezbędnych do realizacji ich podstawowych celów. W ostat-

zacje niekomercyjne (*non profit*) czy organizacje obywatelskie. Tworzą one tzw. trzeci sektor (obok prywatnego i publicznego). Granice tego sektora nie są wyraźne i niekiedy dyskusyjne jest zakwalifikowanie do niego pewnych form działalności, np. spółdzielni.

nich latach, wraz z rozwojem przedsiębiorczości społecznej, franczyza wykorzystywana jest w procesie rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Celem artykułu jest prezentacja wymienionych powyżej sposobów wykorzystania franczyzy przez podmioty niekomercyjne, w tym przez przedsiębiorstwa społeczne. W celu jego realizacji dokonana zostanie analiza polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu.

1. Współpraca w formie franczyzy

Franczyza to forma współpracy i rodzaj umowy pomiędzy prawnie samodzielnymi podmiotami, w ramach której jeden (dawca) udziela drugiemu (biorcy) prawa do korzystania z wypracowanej przez siebie koncepcji prowadzenia działalności (włącznie ze znakami towarowymi) w zamian za określone świadczenia finansowe [por. Antonowicz, 2010, s. 13].

Franczyza stosowana była pierwotnie w działalności komercyjnej. Jednak z czasem także i podmioty niekomercyjne zaczęły wykorzystywać ten sposób współpracy i rozwoju. Pierwotnie rozwiązania wzorowane na franczyzie wykorzystywane były przez organizacje niekomercyjne do rozwoju swojej działalności na poziomie lokalnym. Następnie organizacje niekomercyjne, szukając dodatkowych źródeł finansowania swojej działalności, zaczęły uruchamiać przedsięwzięcia gospodarcze, w tym także oparte na gotowych koncepcjach biznesowych, podejmując współpracę na zasadzie franczyzy.

Z czasem dla wielu organizacji społecznych działalność gospodarcza stała się sposobem realizowania celów społecznych, np. w obszarze aktywizacji zawodowej, czego przejawem jest powstawanie przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne, rozumiane jako podmioty prowadzące działalność gospodarczą, której celem jest zaspokajanie potrzeb społecznych, przyjmują różne formy prawne (np. spółki, spółdzielnie czy fundacje). Mimo prowadzonej przez nie działalności gospodarczej i zasad funkcjonowania bazujących na rachunku ekonomicznym (konieczności wypracowania nadwyżki przychodów nad kosztami), podmioty te zaliczane są także do grupy organizacji społecznych. Niektóre z tych podmiotów wypracowały skuteczne modele działania, które mogą być wykorzystywane w innych społecznościach, do czego stosowana jest franczyza. Część z nich podejmuje działalność gospodarczą jako franczyzobiorcy, także w sieciach komercyjnych, aby móc zaoferować swoim podopiecznym miejsca pracy i warunki do rozwoju ich kwalifikacji. Sposoby wykorzystania franczyzy przez organizacje społeczne przedstawione są na rys. 1. Zostaną one omówione bardziej szczegółowo w dalszej części opracowania.



Rys. 1. Wykorzystanie franczyzy przez organizacje społeczne

Wykorzystanie franczyzy do replikowania działalności społecznej jest postrzegane jako skuteczny sposób zwiększania wpływu społecznego oraz zrównoważonego wzrostu. Organizacje społeczne, wzorując się na franczyzie komercyjnej, mogą nauczyć się m.in., jak zwiększać skalę działalności, jak rozwijać umiejętności zawodowe pracowników, jak dostosowywać się do rynku i jak budować markę. Podkreśla się możliwości franczyzy w upowszechnianiu sprawdzonych rozwiązań w obszarze działalności społecznej, a także oszczędność czasu i pieniędzy poprzez uniknięcie konieczności wynajdywania nowych sposobów rozwiązania problemów społecznych, które często zostały już wynalezione, zastosowane i zweryfikowane w innych miejscach czy w innych organizacjach [Youde, 2012]. Wykorzystanie franczyzy może być także postrzegane jako element procesu profesjonalizacji organizacji społecznych, obejmującego przyswojenie sobie wzorców biznesowego działania, co ma służyć poprawie ich efektywności [Stankiewicz i Seiler, 2013, s. 354].

2. Działalność francyzowa jako źródło dochodu organizacji społecznej

Organizacje non-profit, mimo że ich celem nie jest osiągnięcie zysku, muszą pozyskiwać środki niezbędne do realizacji swoich celów społecznych. Tradycyjnymi źródłami tych środków są składki członkowskie i darowizny, ale także dotacje ze środków publicznych. Środki pozyskiwane z tych źródeł często okazują się niewystarczające, a ponadto w okresach słabszej koniunktury gospodarczej, przy wzroście zapotrzebowania na programy społeczne, ich dostępność często

ulega ograniczeniu. Dlatego też organizacje niekomercyjne szukają dodatkowych źródeł finansowania, także poprzez podejmowanie działalności gospodarczej nastawionej na osiąganie zysku, który następnie przeznaczany jest na finansowanie społecznych celów organizacji². Spośród 83,5 tys. organizacji społecznych działających w Polsce, 5,8 tys. prowadziło w 2012 r. działalność gospodarczą (najczęściej związaną z obsługą rynku nieruchomości, działalność profesjonalną, naukową, techniczną, działalność w obszarze edukacji, handlu hurtowego i detalicznego, informacji i komunikacji oraz związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją) [*Wstępne wyniki...*, 2014, s. 9]. Działalność gospodarcza może być prowadzona zarówno w ramach organizacji, jak i poprzez wyodrębnione podmioty powołane przez organizację non-profit.

Organizacje społeczne, decydując się na podjęcie działalności gospodarczej, doświadczają często braku niezbędnej do tego wiedzy i doświadczenia. Aby zmniejszyć ryzyko związane z podjęciem działalności gospodarczej, która inicjowana jest przez liderów społecznych, często nieposiadających biznesowej wiedzy i doświadczenia, możliwe jest oparcie jej na franczyzie [*Nonprofit-Owned Franchises...*, 2004, s. 8]. Wśród organizacji komercyjnych za prekursora wykorzystania franczyzy w zakresie współpracy z organizacjami społecznymi uważany jest amerykański producent lodów i mrożonek Ben & Jerry's, który w 1987 r. uruchomił wspólnie z The Learning Shop (stowarzyszeniem wspierającym rozwój młodzieży) pierwszy PartnerShop, a w kolejnych kilku latach – dalszych 15 sklepów. Nie wszystkie z nich okazały się efektywne, ale część z nich funkcjonowała przez lata [Odesser-Torpey, 2011].

Okazuje się, że organizacje niekomercyjne mogą być atrakcyjnymi francyzobiorcami. Wiele spośród nich to organizacje bogate, dysponujące istotnymi zasobami (w tym lokalami w atrakcyjnych lokalizacjach), sprawne na poziomie operacyjnym i strategicznym, posiadające silne zespoły zarządzające, rozpoznawalne w lokalnych społecznościach i mające wpływ na ich funkcjonowanie, także poprzez koneksje polityczne. Udzielenie franczyzy organizacji niekomercyjnej może być zatem bardziej atrakcyjne niż początkującemu przedsiębiorcy. Dlatego też niektórzy francyzodawcy rozwijają współpracę francyzową z organizacjami społecznymi (np. Subway ma po kilkadziesiąt punktów francyzowych w partnerstwie z organizacjami non-profit w szpitalach i szkołach) [Odesser-Torpey, 2011].

Dla wielu organizacji non-profit prowadzenie przedsiębiorstwa to nie tylko źródło dochodu, ale także dodatkowa możliwość realizacji celów społecznych.

² Działania takie wpisują się w proces ekonomizacji organizacji niekomercyjnych, które muszą dbać o efektywność swoich działań i wykorzystanie zasobów oraz aktywnie pozyskiwać środki, a także samodzielnie je wypracowywać.

3. Działalność franczyzowa jako sposób realizacji celów

Organizacje społeczne podejmują działalność gospodarczą jako franczyzobiorcy, aby w ten sposób zwiększyć możliwości realizowania swoich celów. Takie rozwiązanie jest szczególnie przydatne w przypadku organizacji zajmujących się aktywizacją zawodową czy też pomocą osobom o ograniczonych możliwościach podjęcia zatrudnienia. Głównym motywem rozpoczęcia działalności może być stworzenie miejsc pracy dla swoich podopiecznych. Praca może być dla nich sposobem terapii czy pokonania własnych słabości, a przedsiębiorstwo takie może być jedyną możliwością zarobkowania lub miejscem zdobycia doświadczenia zawodowego.

Organizacja społeczna, posiadając specjalistyczną wiedzę w zakresie potrzeb swoich podopiecznych i sposobów ich zaspokajania, może nie posiadać wiedzy biznesowej – franczyza jawi się zatem jako sposób na pokonanie tego niedostatku. W przypadku poszukiwania sposobu na zaoferowanie możliwości zdobycia doświadczenia zawodowego franczyza dodatkowo oferuje możliwość pracy w standaryzowanym środowisku, w rozpoznawalnym na rynku przedsiębiorstwie, co sprawia, że zdobyte w takim przedsiębiorstwie doświadczenie jest bardziej cenione na rynku pracy i daje większe szanse na znalezienie zatrudnienia lub powodzenie w przypadku podjęcia samodzielnej działalności gospodarczej. W taki sposób wykorzystana została współpraca z siecią Subway przez jeden z kościołów działających w dzielnicy o wysokim poziomie ubóstwa i przestępczości w Buffalo w stanie Nowy Jork, gdzie tamtejszy pastor chciał stworzyć warunki do zdobycia doświadczenia zawodowego dla swoich parafian [Odesser-Torpey, 2011].

Należy jednak zauważyć, że niekiedy efektywność ekonomiczna społecznych franczyzobiorców jest znacząco niższa od efektywności franczyzobiorców prywatnych. Dzieje się tak dlatego, że przedsiębiorstwa te ponoszą wiele dodatkowych kosztów związanych np. z bardziej rozbudowanym programem szkoleniowym, wysoką rotacją pracowników, przystosowaniem miejsc pracy do potrzeb swoich pracowników czy dodatkowymi programami rehabilitacyjnymi dla pracowników. Dla franczyzobiorców społecznych najważniejsza jest jednak możliwość pomocy swoim podopiecznym, a nie zysk, co jest akceptowane przez franczyzodawców, o ile franczyzobiorcy wywiązują się ze swoich zobowiązań. Poprzez współpracę z organizacjami niekomercyjnymi, polegającą na udostępnianiu im koncepcji biznesowej, komercyjni franczyzodawcy mogą realizować postulat społecznej odpowiedzialności korporacji.

4. Rozwój działalności lokalnej wzorowany na franczyzie

Niektóre organizacje społeczne realizują swoje programy w wielu lokalizacjach i obejmują swoim zasięgiem duże obszary. Organizacje mogą uruchamiać działalność w nowych lokalizacjach poprzez tworzenie własnych oddziałów, co, podobnie jak w przypadku działalności komercyjnej, wiąże się z koniecznością pokrycia kosztów związanych z utworzeniem oddziału. Organizacje społeczne mogą także rozwijać swoją działalność na zasadzie współpracy z podmiotami o odrębnej osobowości prawnej, udostępniając im swoje pomysły i sposoby działania. Koszty rozpoczęcia działalności oraz jej prowadzenia ponosi wtedy odrębny podmiot. Jest on zwykle traktowany jako część struktury całej organizacji. Ten rodzaj relacji jest często identyczny z komercyjnymi sieciami franczyzowymi. Dla członków i beneficjentów organizacji na poziomie lokalnym nie ma różnicy, czy korzystają oni z usług oddziału stowarzyszenia, czy niezależnego prawnie podmiotu związanego umową franczyzową.

Okazuje się, że takie rozwiązanie wykorzystywane jest w sektorze organizacji społecznych już od wielu lat. W połowie lat 90. XX w. w Stanach Zjednoczonych na modelu franczyzowym oparte były struktury 90% największych organizacji niekomercyjnych [Oster, 1996, s. 86]. W strukturach tych centrala organizacji (występująca w charakterze franczyzodawcy) odpowiada za ogólny rozwój, w tym za kreowanie wizerunku, doskonalenie procedur, wprowadzanie nowych programów i ich promocję. Lokalne stowarzyszenia (występujące w roli franczyzobiorców) realizują działalność organizacji i pozyskują niezbędne do tego środki na poziomie lokalnym. Jako odrębne podmioty prawne odpowiadają za swoje funkcjonowanie i prowadzą odrębną sprawozdawczość rachunkową. Zwykle odprowadzają na rzecz centrali opłatę, zależną od swojego potencjału i skali realizowanych działań.

Centrale pełnią niekiedy rolę organizacji parasolowych wobec podmiotów, którym udzieliły franczyzy. Same stowarzyszenia określają siebie zwykle jako federację, a nie sieć franczyzową, jednak zasady współpracy w ramach takiej federacji są często identyczne jak we franczyzie komercyjnej, włącznie z opłatami odprowadzanymi do centrali (które często traktowane są jako składki członkowskie).

Prowadzenie działalności społecznej w ramach sieci niezależnych podmiotów daje pewne korzyści. Część z nich jest tożsama z korzyściami ujawniającymi się w sieciach komercyjnych, część jest specyficzna dla sieci organizacji społecznych. W przypadku działalności społecznej o wiele trudniej niż w przypadku działalności komercyjnej ocenić jej skuteczność, a równocześnie monitorować realizację celów i pracę kierowników. Okazuje się, że problem ten można zniwe-

lować, jeśli powierzmy realizację działalności i jej kontrolę niezależnym lokalnym stowarzyszeniom, które samodzielnie podejmują decyzje, ale też ponoszą odpowiedzialność za ich skutki (także za ewentualne straty). Dzięki osobistym powiązaniom z lokalną społecznością zwykle łatwiej jest zdobyć dostępne na poziomie lokalnym środki niezbędne do prowadzenia działalności. Lokalnym organizacjom łatwiej też pozyskać wolontariuszy, których zaangażowanie jest często podstawą działalności prowadzonej przez organizacje społeczne [Oster, 1996, s. 87].

Model rozwoju oparty na franczyzie jest wykorzystywany w organizacjach charytatywnych, wychowawczych, ekologicznych, promujących zdrowy styl życia czy planowanie rodziny. W ostatnich latach, wraz z rozwojem przedsiębiorstw społecznych, zaczęto wykorzystywać franczyzę do replikowania modelowych rozwiązań w tym obszarze. Obecnie termin „franczyza społeczna” odnosi się najczęściej właśnie do sektora przedsiębiorczości społecznej. Dla tak rozumianej franczyzy społecznej charakterystyczny jest społeczny wymiar prowadzonych działań oraz fakt, iż franczyzodawca nie czerpie korzyści finansowej z udzielenia franczyzobiorcy wiedzy (licencji) w sposób przyjęty dla mechanizmu franczyzy komercyjnej [Małecka-Dobrogowska i Skup, 2012, s. 12]. Zakres wykorzystania franczyzy społecznej jest szeroki, jednak najczęściej jej celem jest tworzenie miejsc pracy [Cibor, 2011].

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że franczyza może być skuteczną strategią powielania przedsiębiorstw społecznych, jednak nie jest to ani łatwe, ani szybkie przedsięwzięcie. Franczyza społeczna wymaga sprawdzonego modelu biznesowego połączonego z odpowiednimi środkami, które są konieczne, aby znaleźć franczyzobiorców i umożliwić im rozwinięcie działalności. Dlatego franczyza jest lepszym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw społecznych o stosunkowo silnej pozycji, niż dla nowych podmiotów szukających sposobu osiągnięcia szybkiego wzrostu. Aby tworzyć odnoszące sukcesy franczyzy, przedsiębiorstwo musi zrównoważyć swoje cele społeczne i komercyjne. Ważny jest także dobór franczyzobiorców – kandydaci zainteresowani franczyzą społeczną cechują się zwykle zaangażowaniem społecznym, ale nie zawsze potrafią kierować przynoszącą zysk firmą, a to właśnie posiadanie biznesowych umiejętności i doświadczenia zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu [Tracey i Jarvis, 2008].

5. Wsparcie beneficjentów poprzez udzielanie im franczyzy

Obserwując rozwój franczyzy w sektorze organizacji społecznych, a zwłaszcza wśród przedsiębiorstw społecznych, można oczekiwać coraz szerszego wykorzystania tej formy współpracy. Wraz z rozwojem poszczególnych organizacji

i przedsiębiorstw społecznych i upowszechnianiem się sprawdzonych modeli działalności oraz pogłębiającą się znajomością franczyzy jako formy współpracy i rozwoju podmioty te chętniej będą korzystać z franczyzy.

Użytecznym społecznie i ekonomicznie wykorzystaniem franczyzy byłoby udzielanie jej przez przedsiębiorstwa społeczne swoim beneficjentom. Możliwość taka dotyczy szczególnie tych podmiotów, które ukierunkowane są na problemy występujące na rynku pracy i oferują wsparcie osobom długotrwale bezrobotnym. Dotychczasowe rozwiązania polegają na tworzeniu przedsiębiorstw, które zapewniają im zatrudnienie wraz ze szkoleniem, a gdy jest to konieczne, także opieką rehabilitacyjną. Niektóre z tych przedsiębiorstw wykorzystują franczyzę, tworząc kolejne zakłady, dzięki czemu są w stanie oferować pomoc większej liczbie potrzebujących w wielu miejscach, a równocześnie dzięki zwiększeniu skali działalności mogą podnieść efektywność prowadzonej działalności.

Pomoc taka może jednak polegać nie tylko na oferowaniu zatrudnienia w istniejącym przedsiębiorstwie, ale także na udostępnieniu koncepcji biznesowej, na podstawie której beneficjenci mogliby tworzyć swoje własne przedsiębiorstwa przy wsparciu przedsiębiorstwa społecznego występującego w roli franczyzodawcy. Udostępniana koncepcja biznesowa uwzględniać musi możliwości franczyzobiorców, a pomoc franczyzodawców ukierunkowana musi być dodatkowo na specyficzne ograniczenia franczyzobiorców. Przedsiębiorstwa społeczne mogą przekazywać koncepcję biznesu wraz z niezbędną wiedzą, systemami promocji, szkolenia, zaopatrzenia, finansowania na korzystniejszych warunkach niż oferowane przez komercyjnych franczyzodawców. Celem społecznych franczyzodawców jest bowiem nie tyle osiągnięcie korzyści finansowych poprzez rozwijanie sieci sprzedaży i zwiększanie liczby podmiotów wnoszących opłaty franczyzowe, co umożliwienie jak największej liczbie osób rozpoczęcia działalności, której bez pomocy tego franczyzodawcy nie byłyby one w stanie podjąć i prowadzić, oraz maksymalizowanie pozytywnych społecznych i ekonomicznych efektów tego działania.

Podsumowanie

Franczyza jest jedną z form współpracy wykorzystywaną przez organizacje komercyjne, jak i niekomercyjne. Organizacje społeczne mogą występować zarówno w roli franczyzobiorców, jak i franczyzodawców. Duże stowarzyszenia i fundacje najczęściej opierają swój rozwój na franczyzie. W ostatnich latach franczyza wykorzystywana jest także w obszarze przedsiębiorczości społecznej.

Zastosowanie franczyzy w działalności niekomercyjnej umożliwia osiągnięcie podobnych korzyści, jak w sferze komercyjnej. Jest ona sposobem na rozwój sieci placówek realizujących działalność organizacji bez angażowania zasobów organizacji, na podstawie zasobów dostępnych w miejscu, gdzie ta działalność ma być prowadzona. Franczyza jest sposobem na upowszechnienie sprawdzonych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, dzięki czemu umożliwia zwiększenie efektywności organizacji społecznych. Jest sposobem na prowadzenie działalności gospodarczej w celu zdobycia środków koniecznych do realizacji celów społecznych, a niekiedy umożliwia realizację tych celów w oparciu o dopracowane koncepcje biznesowe. Franczyza umożliwia dostęp do ogólnej wiedzy biznesowej oraz specjalistycznej, związanej z konkretnym rodzajem działalności, a praca w przedsiębiorstwie będącym częścią sieci franczyzowej umożliwia zdobycie doświadczenia, dzięki któremu wzrastają szanse na znalezienie w przyszłości zatrudnienia.

Ze względu na korzyści związane ze stosowaniem franczyzy można oczekiwać dalszego jej upowszechniania się w sektorze organizacji niekomercyjnych. Może ona stać się nie tylko narzędziem rozwoju samych organizacji społecznych, ale także narzędziem, poprzez które będą one mogły pomagać bezpośrednio swoim podopiecznym, oferując im pomysł i wsparcie w samodzielny prowadzeniu działalności gospodarczej.

Literatura

- Antonowicz A. (2010), *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Nova Res, Gdynia.
- Bradach J.L. (2003), *The challenge of replicating social programs*, „Stanford Social Innovation Review”, Spring.
- Cibor K. (2011), *Rozwój przez franczyzę – szanse i wyzwania*, www.ekonomiaspoleczna.pl.
- Kapitał społeczny na poziomie mezo – współpraca organizacji trzeciego sektora* (2013), GUS.
- Małecka-Dobrogowska M., Skup M. (2012), *Franczyza społeczna. Europa – Polska – województwo podlaskie. Diagnoza – dobre praktyki – wnioski z badania w ramach projektu „Ekonomia Społecznego Sukcesu”*, Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych w Białymstoku, Białystok.
- Nonprofit-Owned Franchises: A Strategic Business Approach* (2004), Community Wealth Venture Inc. & IFA Educational Foundation.
- Odesser-Torpey M. (2011), *Churches, Rec Centers Could Be Next Hot Market*, „QSR Magazine”, February.

- Oster S.M. (1996), *Non-profit organizations and their local affiliates: A study in organizational forms*, „Journal of Economic Behaviour & Organisation”, Vol. 30.
- Podstawowe dane o wybranych organizacjach trzeciego sektora w 2010 r.* (2013), Departament Badań Społecznych i Warunków Życia, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa.
- Roeger K.L., Blackwood A.S., Pettijohn S.L. (2013), *The Nonprofit Almanac 2012*, Urban Institute Press.
- Smith Milway K., Orozco M., Botero C. (2014), *Why Nonprofit Mergers Continue to Lag*, „Stanford Social Innovation Review”, Spring.
- Stankiewicz J., Seiler B. (2013), *Profesjonalizacja jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4/2.
- Tracey P., Jarvis O. (2008), *Ucząca społeczna porażka*, ekonomiaspoleczna.pl.
- Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji organizacji trzeciego sektora w 2012 r.* (2014), GUS.
- Youde K. (2012), *Charities should copy commercial franchises such as McDonald's, says research*, „Third Sector Online”, 7 November.

THE USE OF FRANCHISE IN NON-PROFIT ORGANISATIONS

Summary: This article presents the cooperation and development models based on franchise, which are used in non-profit organisations. Such solutions could be used to empower non-profits and social enterprises by replicating efficient models and best practices. The non-profit organisation initiate franchise-based business activity to secure resources necessary to pursue social goals. Such action is also used to realise directly social aims, eg. through offering job opportunities for non-profits' or social enterprises' beneficiaries. There is presented in the article the alternative way of using franchise: offering to beneficiaries support through delivering them business concept adapted for their needs and capabilities.

Keywords: non-profit organization, social enterprise, social franchising.